

Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen

Pierr, Rüdiger; Wehling, Pamela

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Pierr, R., & Wehling, P. (2002). Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(3), 274-300. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345799>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Rüdiger Piorr, Pamela Wehling^{*}

Betriebsratshandeln als unternehmerischer Erfolgsfaktor? Einflussnahme von Arbeitnehmervertretungen bei der Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen^{}**

Die Arbeiten der Betriebsräteforschung zeigen deutlich, dass in den Unternehmen eine Abkehr von der klassischen, konfliktorientierten Schutzpolitik stattfindet. Betriebsräte betreiben zunehmend eine engagierte sowie gestalterische Interessenpolitik und nehmen verstärkt die Rolle des Co-Managers ein. Unbeantwortet bleibt jedoch zum einen die Fragestellung, welchen Einfluss Betriebsräte bei der Durchführung von Umstrukturierungsmaßnahmen nehmen und zum anderen, inwiefern Co-Manager neben der Wahrung der Arbeitnehmerinteressen auch zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beitragen.

Diesen bisher offenen Fragestellungen sind wir anhand konkreter Reorganisationsprojekte in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) auf der Grundlage der Betriebsratstypologie von Müller-Jentsch nachgegangen. Am Beispiel von Gruppenarbeit untersucht der Artikel, welchen Einfluss Betriebsräte bei der Implementierung der Gruppenarbeit genommen haben und stellt heraus, dass Co-Manager – neben der Wahrnehmung von Arbeitnehmerinteressen – auch zum wirtschaftlichen Erfolg der Gruppenarbeitsmodelle beitragen.

Do Works Councils Contribute to Business Success?

The Influence of Works Councils on Reorganization Projects

Research on works councils shows that there has been a sharp change from the classical conflict-oriented approach. Works councils have increasingly engaged in a broad approach to representing the interests of their members and strengthened their role as co-managers. As yet unanswered are the questions as to how works council members deal with business restructuring and how they use their powers to shape business restructuring and to achieve both aims: protection of workers' interests and to contribute to business success.

The article presents empirical findings on these themes from public transport. It applies Müller-Jentsch's typology of shop stewards. Focusing on the implementation of teamwork, the article works shows that as 'co-manager' the works councils have both protected worker interests and contributed to their firm's economic success.

Key words: Factory committee members, public transportation, reorganization, co-management, teamwork

* Dr. Rüdiger Piorr Jg. 1967, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft/Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr-Universität Bochum. Promotion zum Thema Krankenrückkehrgespräche. Forschung und Beratung zu Themen der Personalführung und der Organisationsdiagnostik (Führung durch Zielvereinbarung; Mitarbeitergespräche; Rückkehrgespräche; Mitarbeiterbefragungen etc.). Institut für Arbeitswissenschaft, D-44780 Bochum.

* Dipl. Soz.-Wiss. Pamela Wehling Jg. 1973, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft/Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung an der Ruhr-Universität Bochum. Studium der Betriebswirtschaft an der Berufsakademie Emsland. Grundstudium der Soziologie an der Universität Bielefeld. Hauptstudium der Sozialwissenschaften mit dem Studienschwerpunkt Arbeit, Organisation und Personal an der Ruhr-Universität Bochum. Institut für Arbeitswissenschaft, D-44780 Bochum.

** Artikel eingegangen: 16.4.2002
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 14.6.2002

1. Die Einleitung

Arbeiten der Betriebsräteforschung haben sich in den letzten Jahren verstärkt mit dem Wandel der betrieblichen Interessenpolitik auseinandergesetzt, der kurz charakterisiert wird als Abkehr von der klassischen Schutzpolitik der Arbeitnehmervertretung bei gleichzeitiger Orientierung in Richtung der Wahrnehmung gestalterischer Aufgaben. Mit Hilfe von Partizipationstypologien, die sowohl die Aufgabenfelder als auch die Interessenbeziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung abbilden, lassen sich unterschiedliche Formen der betrieblichen Interessenpolitik unterscheiden (Kotthoff 1979, 1994; Müller-Jentsch 1998). Die Verteilung der einzelnen Partizipationstypen in unterschiedlichen Branchen zeigt, dass die betriebliche Mitbestimmung in der Tendenz eine neue Qualität annimmt: Betriebsräte beschäftigen sich zunehmend mit innovativen Themen, pflegen konstruktive Kontakte zur Geschäftsführung und beteiligen sich aktiv an betrieblichen Veränderungsprozessen, um auf diese Weise die Interessen der Belegschaft wirksam zu vertreten. Kurz gesagt: Betriebsräte betreiben zunehmend eine engagierte sowie gestalterische Interessenpolitik und nehmen verstärkt die Rolle des Co-Managers (Müller-Jentsch 1997: 275) im Unternehmen ein.¹

Dass Betriebsratshandeln im Sinne des Co-Managements eine wirksame Form der Interessenvertretung darstellt, gilt in der Diskussion als weitgehend bestätigt. Unbeantwortet ist jedoch die Frage, in welchem Zusammenhang die Handlungsstrategien der Betriebsräte mit den Einflussmöglichkeiten bei der Durchführung von Umstrukturierungsmaßnahmen stehen? Weiterhin offen ist die Frage, ob Co-Manager einen positiven Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten und damit auch zum Unternehmenserfolg beitragen.

Diesen bisher offenen Fragestellungen sind wir anhand konkreter Reorganisationsprojekte in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs (ÖPNV) nachgegangen. Aufgrund des verstärkten Wettbewerbs- und Kostendrucks sind gerade öffentliche Verkehrsunternehmen gezwungen, wettbewerbsfähige Strukturen zu schaffen und greifen dabei oftmals auf Konzepte zurück, die im industriellen Sektor entwickelt wurden. Neben einer Vielzahl an Managementinstrumenten (z.B. Qualitätszirkel, Gesundheitszirkel, Beurteilungs- sowie Zielvereinbarungsgespräche) hat für den ÖPNV auch das Konzept Gruppenarbeit, in Gestalt der Bildung von Fahrerteams, denen ein eigener Verantwortungsbereich zugeordnet wird, an Bedeutung gewonnen. Aus der Fülle an Reorganisationsprojekten, die derzeit im ÖPNV erprobt werden, haben wir uns die Einführung von Gruppenarbeit als eine der weitgehendsten Reorganisationsmaßnahmen herausgegriffen und anhand dieses Beispiels untersucht, welchen

¹ Weitbrecht et al. (2002) weisen darauf hin, dass im betrieblichen Alltag unterschiedliche Erwartungen an den Betriebsrat herangetragen werden: die Arbeitnehmervertretung agiert als Co-Manager und gleichzeitig als Interessenvertretung. Diesen Spagat zwischen unterschiedlichen Ansprüchen hat der Betriebsrat zu bewältigen, um seine Legitimität in der Vertretung und Verhandlung nicht zu verlieren.

Einfluss Betriebsräte bei der Implementierung des entsprechenden Modells genommen haben.

2. Die Ausgangssituation: Betriebsratshandeln im krisengeschüttelten ÖPNV

Die Betriebsräte von Verkehrsunternehmen sehen sich mit einer ganzen Reihe neuer Herausforderungen konfrontiert, die aus den tiefgreifenden Veränderungen auf dem ÖPNV-Markt resultieren. Verursachend wirken in erster Line die von der Bundesregierung – im Einklang mit den europäischen Regelungen – verabschiedeten veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen. Durch die Einführung von Wettbewerbselementen auf dem ÖPNV-Markt soll eine höhere Wirtschaftlichkeit der Leistungen erzielt werden. Aufgrund dieser voranschreitenden Liberalisierung des Verkehrsmarktes (Böhme 1994; Eichhorn/Greiling 1997; Ewers/Ilgmann 2000; Klein 2000) sehen sich die ÖPNV-Unternehmen zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt, der sie in die spannungsgeladene Position zwischen den Anforderungen einer Marktexistenz und der Erbringung einer politisch bestellten Verkehrsleistung zur Sicherung der Daseinsvorsorge zwingt (Will 1999). Derzeit befindet sich der ÖPNV noch überwiegend in öffentlicher Hand, um eine Grundversorgung der Bevölkerung bei gleichzeitig moderaten und weitgehend subventionierten Preisen zu garantieren. Vor dem Hintergrund leerer öffentlicher Kassen und einer wettbewerbsorientierten EU-Politik werden jedoch zunehmend grundsätzliche Änderungen der bestehenden Strukturen angestrebt. Die Deregulierungsbemühungen verfolgen dabei in erster Linie das Ziel der Kostensenkung. Die Novellierung des Personenbeförderungsgesetzes sieht bereits eine Ausschreibung der Linien vor und öffnet damit den Markt auch für private Anbieter. Diese können ihre Leistungen aufgrund eines deutlich geringeren Lohnniveaus erheblich preiswerter als öffentliche Unternehmen anbieten. Infolge dieser Entwicklungen sehen sich insbesondere öffentliche Unternehmen des ÖPNV in Zukunft einem verstärkten Konkurrenzdruck ausgesetzt, was auch Auswirkungen auf die Mitbestimmungspolitik der Arbeitnehmervertretung haben wird. Neben der Geschäftsleitung tragen auch die Betriebsräte die Verantwortung dafür, dass eine wirtschaftliche und kundenorientierte Verkehrsleistung, bei gleichzeitiger Wahrung der Interessen der Beschäftigten, erbracht wird, damit das Verkehrsunternehmen auch zukünftig auf dem deregulierten Markt bestehen kann.

Betriebsräte haben unterschiedliche Möglichkeiten, um auf diese veränderten Rahmenbedingungen zu reagieren: Entweder sie lassen diese Entwicklungen abwartend auf sich zukommen und bzw. oder sie beschränken sich auf ihre klassischen Mitbestimmungsinstrumente, wie z.B. die traditionelle Schutzpolitik. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Freiräume der betrieblichen Mitbestimmungspolitik zu nutzen, um die Umwandlungsprozesse in den Unternehmen aktiv mitzugestalten. Dies kann sogar soweit reichen, dass sich die Arbeitnehmervertretung zusammen mit der Geschäftsleitung bemüht, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens – im Rahmen eines Prozesses kooperativer Modernisierung – wiederherzustellen (Bertelsmannstiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 72; Bosch 1997: 134).

In diesem Aspekt unterscheidet sich der ÖPNV nicht von anderen Branchen und den dortigen sehr unterschiedlich ausfallenden Praxen betrieblicher Mitbestimmung, so dass bei der Beantwortung unserer Fragen auf methodische Vorarbeiten in anderen Branchen zurückgegriffen werden kann.

3. Die betriebliche Interessenpolitik im Maschinen- und Anlagenbau

Dass sich hinter der Realität betrieblicher Mitbestimmung ganz unterschiedliche Formen des Handelns verbergen, haben bspw. Müller-Jentsch et al. (1998) im Rahmen einer Studie über Betriebsräte im Maschinenbau – einer Branche, die sich bereits in den frühen 90er Jahren mit einer Umbruchsituation auseinandergesetzt hat – herausgearbeitet. Dazu haben sie vier verschiedene Betriebsratstypen anhand der unterschiedlichen Strukturen der Betriebsräte, ihrer Ressourcenausstattung, ihrer Arbeitsweisen und ihren Arbeitsinhalten sowie dem Verhältnis zum Management bzw. zu den Gewerkschaften gebildet (Dorsch-Schweizer/Schulten 2001: 115).

Ein wesentliches Ergebnis dieser Studie besteht in der Feststellung, dass sich bestimmte betriebliche Interessenvertretungstypen keineswegs nur auf ihre traditionelle Rolle beschränken, sondern sich zunehmend neuen Aufgaben- und Verhandlungsfeldern öffnen. Dazu zählt die Auseinandersetzung mit innovativen Arbeitskonzepten und -organisationsformen und darüber hinaus auch die aktive Mitgestaltung von betrieblichen Reorganisationsprozessen.

Insgesamt wird in dieser Studie zwischen vier Typen des Betriebsratshandelns unterschieden (Müller-Jentsch et al. 1998: 82ff): Der *konventionelle bzw. formelle Betriebsrat* (Typ 1) konzentriert sich auf die Wahrnehmung der traditionellen Aufgaben, wie beispielsweise der Schutzpolitik und befasst sich weniger mit neuen Konzepten wie der Qualitätssicherung oder neuen Arbeitsorganisationsformen. Der zweite Typus, der *engagierte Betriebsrat* beschäftigt sich zwar mit neuen Themenfeldern und versucht auch Einfluss darauf auszuüben, über den Abschluss einer Betriebsvereinbarung gehen diese Versuche der Einflussnahme aber nicht hinaus. Im Gegensatz zum engagierten Betriebsrat versucht der *ambitionierte Betriebsrat* nicht nur Einfluss auf betriebliche Veränderungsprozesse zu nehmen, sondern es gelingt ihm auch. Der *Co-Manager* übt einen starken Einfluss auf betriebliche Reorganisationsmaßnahmen aus und erweitert damit das gesetzlich abgesteckte Arbeitsfeld der Betriebsratstätigkeiten. Co-Management bedeutet infolgedessen, dass sich Betriebsräte zunehmend an gestalterischen Aufgaben beteiligen und damit in der Lage sind, wirksam die Interessen der Arbeitnehmerschaft zu vertreten.

Die Verteilung der einzelnen Betriebsratstypen in der Branche des Maschinenbaus zeigt die Abb. 1. In der Mehrzahl der Unternehmen findet sich nach wie vor der konventionelle bzw. engagierte Betriebsrat, aber immerhin in mehr als einem Viertel der befragten Unternehmen liegt ein Betriebsrat vor, der unter seiner Arbeit mehr versteht als die Wahrnehmung der traditionellen Schutzpolitik.

Die Befragung zeigt darüber hinaus, dass die vorliegende Partizipationsform in engem Zusammenhang mit der Betriebsgröße steht. Während in kleinen Unternehmen

Abb. 1: Verteilung der Betriebsratstypen im Maschinenbau (Müller-Jentsch et al. 1998)

Typ 1 Konventioneller bzw. formeller Betriebsrat (30,3 %)	Typ 2 Engagierter Betriebsrat (43,2 %)
Typ 3 ambitionierter Betriebsrat (19,1 %)	Typ 4 Co-Manager (7,2 %)

mit weniger als 500 Beschäftigten der konventionelle sowie der engagierte Betriebsrat dominieren, so finden sich die Typen des ambitionierten Betriebsrates sowie des Co-Managers vor allem in großen Unternehmen mit über 500 Beschäftigten. Je größer also das Unternehmen, desto eher verstehen die Betriebsräte ihre Arbeit als neue Form der Partizipation und erheben den Anspruch der Funktionserweiterung an die reguläre Betriebsratsarbeit.² Dies hängt damit zusammen, dass mit ansteigender Unternehmensgröße den Arbeitnehmervertretungen zunehmende personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen und sie damit eher in der Lage sind, geschäftsführende bzw. co-managerielle Aufgaben wahrzunehmen. Darüber hinaus beschäftigen sich große Unternehmen auch eher mit innovativen Modernisierungsprojekten, so dass die Gelegenheiten der Mitwirkung sowie Mitgestaltung auch deutlich zunehmen.

Die Leistung dieser Studie besteht zweifellos darin, dass unterschiedlichen Qualitäten der betrieblichen Mitbestimmung in der Branche des Maschinen- und Anlagenbaus aufgeschlüsselt werden. Es wird gezeigt, dass sich eine Vielzahl von Betriebsräten im Maschinenbau den veränderten Rahmenbedingungen stellt, indem sie ihr Aufgabenspektrum neu definiert, um eine vertretungswirksame Partizipation (Kotthoff 1979) zu praktizieren. Allerdings bleibt ungeklärt, ob allein die Beschäftigung mit neuen Aufgabenfeldern dazu führt, eine qualitativ hochwertigere Vertretung der Interessen zu gewährleisten. Es bleibt zudem offen, ob Betriebsratstypen wie der Co-Manager oder auch der ambitionierte Betriebsrat tatsächlich eine Managementfunktion ausüben, in dem Sinne, dass sie aktiv an Reorganisationsmaßnahmen beteiligt sind; und infolgedessen bleibt ihr möglicher konstruktiver Einfluss auf die Unter-

² Auch Kotthoff (1979) stellt in seiner Studie einen Zusammenhang zwischen den Partizipationstypen und der Betriebsgröße fest. Er unterscheidet zwischen sechs Partizipationstypen und zeigt, dass die Chancen für eine symmetrische Partizipation zwar nicht linear, aber in Sprüngen steigen, wobei der entscheidende Sprung bei einer Größenordnung von ca. 600 Beschäftigten liegt.

nehmensentwicklung und den Erfolg von Reorganisationsmaßnahmen unklar. An genau diesem Punkt setzt unsere Studie an, die im folgenden Abschnitt kurz vorgestellt wird.

4. Die betriebliche Interessenpolitik im ÖPNV

4.1 Die Befragung der Betriebsräte

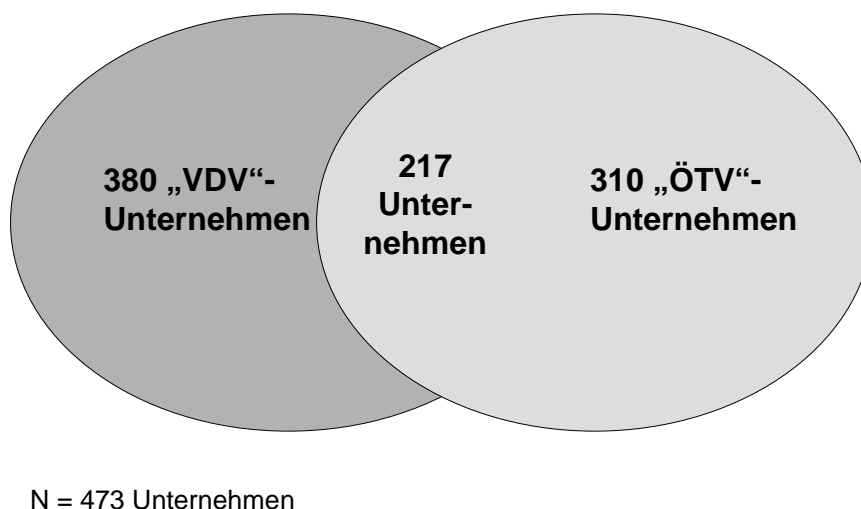
Im Frühjahr 2001 haben wir im Rahmen des Projektes „Eine Branche im Umbruch – Gruppenarbeit in Unternehmen des Öffentlichen Personennahverkehrs“³ eine bundesweite Befragung der Arbeitnehmervertretungen im ÖPNV durchgeführt. Diese wurden anhand eines standardisierten Fragebogens bezüglich ihrer Reaktionen auf die drohende Wettbewerbssituation sowie ihrer Erfahrungen mit Rationalisierungsprojekten allgemein und insbesondere zum Thema Gruppenarbeit befragt. Zum einen ist es Zielsetzung der Befragung, das Ausmaß sowie die Ausgestaltung von Managementinstrumenten, und speziell von Gruppenarbeit, zu ermitteln, da bislang keine umfassenden Informationen über den Einsatz moderner Managementinstrumente in der Branche des ÖPNV vorliegen. Darüber hinaus wurden aus dem Sample der schriftlichen Befragung sechs Betriebe, die sich im Hinblick auf die realisierten Formen von Gruppenarbeit und in der Betriebsgröße unterscheiden, ausgewählt. In diesen ausgesuchten Unternehmen wurden sowohl der Betriebsrat als auch die Geschäftsleitung im Rahmen qualitativer Interviews befragt, in welcher Weise und in welchem Ausmaß Betriebsräte auf die Gestaltung von Gruppenarbeit Einfluss nehmen. Insofern tragen unsere Arbeiten dazu bei, den bislang eher abgekoppelten Wirtschaftsbereich des ÖPNV an die Forschungsergebnisse über den Maschinenbau, die Automobil(zulieferindustrie) und die öffentliche Verwaltung heranzuführen (Wehner/Rauch 1994). Zum anderen ist es Zielsetzung unserer Studie, die unterschiedlichen Handlungsstrategien der Betriebsräte in Zusammenhang mit der Einführung von Managementinstrumenten zu erheben und darüber hinaus die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten auf die Verbreitung und Ausgestaltung dieser Managementkonzepte, insbesondere der Einführung von Gruppenarbeit, nachzuvollziehen.

Insgesamt wurden die Betriebsräte von 473 ÖPNV-Unternehmen angeschrieben. Die Adressen für diese Erhebung stammen aus zwei unterschiedlichen Quellen: Zum einen hat uns die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, insgesamt 310 Adressen der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsgremien zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus haben wir weitere 380 Unternehmen, die in der Adresskartei des Verbandes deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) aufgeführt sind, in unseren Adresspool auf-

³ Dieser Artikel entstand im Rahmen dieses Forschungsprojekts, das zu rd. 90% von der Hans-Böckler-Stiftung und zu rd. 10% von der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di finanziert wird. Beiden möchten wir an dieser Stelle nicht nur für die finanzielle Unterstützung herzlich danken. Das Projekt ist an der Ruhr-Universität Bochum, am Institut für Arbeitswissenschaft, Lehrstuhl Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung von Prof. Minssen angesiedelt; auch ihm möchten wir für die angenehme Zusammenarbeit danken.

genommen, wobei insgesamt 217 Unternehmen sowohl der gewerkschaftlichen Organisation als auch dem VDV zuzurechnen sind (s. Abb. 2). Da der VDV angibt, dass seine Mitglieder im Bereich des Personennahverkehrs einen Anteil von rund 90% der erbrachten Leistungen auf dem ÖPNV-Markt erbringen⁴ und darüber hinaus der Adresspool von ver.di fast die Gesamtzahl der kommunalen Unternehmen abdeckt,⁵ handelt es sich um eine repräsentative Stichprobe. Der Rücklauf von insgesamt 200 ausgefüllten Fragebögen – dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 42% – lässt darüber hinaus auf einen aussagekräftigen Datensatz schließen.⁶

Abb. 2: Herkunft der Unternehmensadressen



⁴ <http://www.vdv.de/vdvappl/orga.htm> (abgerufen am 02.10.01).

⁵ Gemäß des Berichtes der Bundesregierung über den Öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland nach der Vollendung der deutschen Einheit, beträgt die Anzahl der kommunalen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen 338 (ebd.: 12). Diese prägen nach wie vor den deutschen ÖPNV-Markt, da sich unter den 115 größten Anbietern im deutschen ÖPNV kein privates Unternehmen findet (BMVBW 1999: 12).

⁶ Die Differenzierung des Rücklaufs zwischen diesen beiden Datenquellen verdeutlicht, dass rund 50% der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte den Fragebogen beantwortet haben und rund 26% der Betriebsräte, deren Adressen aus dem Verzeichnis des VDV hervorgehen. Die höhere Bereitschaft der „ver.di-Betriebsräte“, den Fragebogen ausgefüllt zurückzusenden, ist sicherlich zum einen darauf zurückzuführen, dass die Gewerkschaft vor allem öffentliche Unternehmen organisiert sind, die den ÖPNV-Markt sowohl bezogen auf die Unternehmensgröße als auch bezogen auf die Verkehrsleistung dominieren und naturgemäß eine starke Arbeitnehmervertretung aufweisen. Dagegen sind im VDV auch eine Vielzahl kleiner Unternehmen repräsentiert, deren Anteil am Verkehrsaufkommen mit 5,6% und an den Verkehrsleistungen mit 9,4%, bezogen auf das Gesamtvolumen des ÖPNV verschwindend gering ist (BMVBW 1999: 11f). Diese Unternehmen sind im Wesentlichen im Reisedienst tätig und weisen dementsprechend nur ein geringes Engagement im ÖPNV auf, das sich zumeist in der Bereitstellung von Beförderungskapazitäten in Stoßzeiten oder der Bedienung einzelner Linien erschöpft.

4.2 Die Betriebsratstypologie im ÖPNV

Die oben vorgestellte Befragung hat gezeigt, dass sich auch im ÖPNV unterschiedliche Formen des Betriebsratshandelns finden. Um zwischen den vielfältigen Formen der Interessenpolitik differenzieren und Vergleiche mit dem Maschinenbau vornehmen zu können, haben wir die Typologie von Müller-Jentsch et al. (1998: 82ff) übernommen und auf den ÖPNV angewendet. Die nachfolgende Abb. 3 zeigt die Kriterien auf, die der Typenbildung zugrunde liegen. Darüber hinaus findet sich im Anhang eine explizite Aufschlüsselung der Punkteverteilung.

Abb. 3: Kriterien der Bildung von Betriebsratstypen (in Anlehnung an Müller-Jentsch et al. 1998)

a)	Beschäftigung mit neuen Themen	Bis 4 Pkt.
b)	Betriebsvereinbarung zu diesen Themen	Bis 4 Pkt.
c)	Gruppenarbeit und Ausgestaltung	Bis 6 Pkt.
d)	Qualitätszirkel	Bis 1 Pkt.
e)	Flexible Arbeitszeitmodelle	Bis 1 Pkt.
f)	Einflussnahme des Betriebsrats	Bis 4 Pkt.
Maximale Punktzahl		20 Pkt.

Die Darstellungen der Kriterien für die Bildung der Betriebsratstypen zeigt, dass die Typologie von Müller-Jentsch et al. 1998 nahezu vollständig übernommen wurde. Der Unterschied der erreichbaren maximalen Punktzahl ergibt sich daher, dass in unserer Studie die Frage nach einer Betriebsvereinbarung zu den Themen Technikgestaltung sowie Qualitätssicherung nicht abgefragt wurde. In der Vorstudie hat sich herausgestellt, dass dies – im Gegensatz zum Maschinenbau – keine relevanten Themenstellungen für die Dienstleistungsbranche des ÖPNV sind. Aus diesem Grunde sind in unserer Typologie lediglich 20 Punkte erreichbar, während Müller-Jentsch et al. 24 Punkte vergeben. Die Zuordnung der erreichten Punktzahl zu den jeweiligen Typen entspricht dann wieder genau den Vorgaben von Müller-Jentsch et al., so dass die Punktedifferenz nicht weiter ins Gewicht fällt.

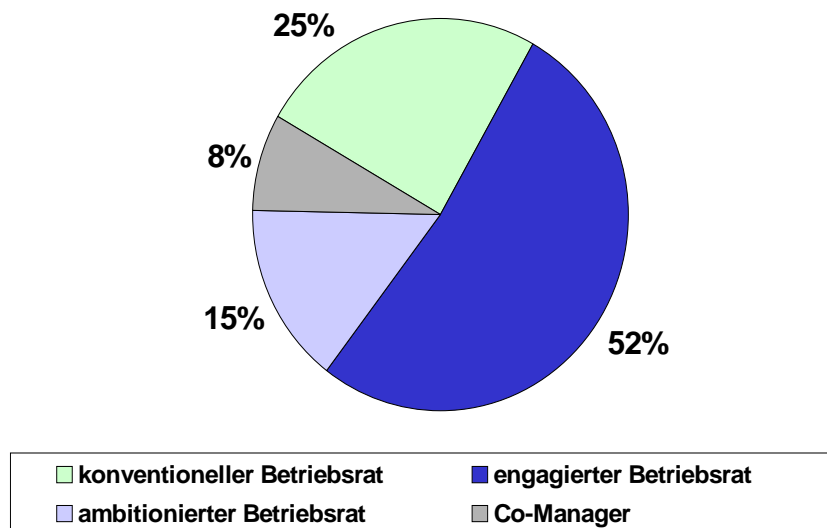
Die erzielte Punktzahl pro Arbeitnehmervertretung und Betrieb richtet sich dementsprechend danach, ob sich der Betriebsrat in den Unternehmen auf konventionelle Aufgaben beschränkt hat oder sich aktiv am Gestaltungs- und Entwicklungsprozess beteiligt, ob er sich mit innovativen Themen beschäftigt oder mit den klassischen Betriebsratsthemen, ob eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde oder nicht etc.

Dementsprechend handelt es sich – in der Argumentation von Müller-Jentsch et al. – bei dem konventionellen Betriebsrat (erreichte Punktzahl bis zu einem Punkt) um eine Arbeitnehmervertretung, die sich weder intensiv mit Themen wie beispiels-

weise die Qualitätssicherung oder aber Gruppenarbeit auseinandergesetzt hat. Der engagierte Betriebsrat (erreichte Punktzahl von 2 bis zu 5 Punkten) setzt sich mit innovativen Arbeitsformen und Managementkonzepten auseinander und *versucht* – mit bescheidenem Erfolg –, auch Einfluss zu nehmen. Gegebenenfalls hat er auch eine Betriebsvereinbarung zu diesen Themen abgeschlossen. Allerdings bleibt seine Einflussnahme sehr begrenzt. Im Gegensatz zum engagierten Betriebsrat versucht der ambitionierte Betriebsrat (erreichte Punktzahl von 6 bis zu 9 Punkten) nicht nur Einfluss auf die Einführung von Managementkonzepten zu nehmen, sondern es gelingt ihm auch, indem er seine Interessen bei strukturellen Entscheidungen einbringen kann. Der Co-Manager (ab 10 Punkte) arbeitet insgesamt gesehen intensiv mit der Geschäftsführung zusammen und wirkt beispielsweise an der Ausgestaltung des Gruppenarbeitskonzeptes mit. Sein Selbstverständnis ist das eines ergänzenden, die Arbeitnehmerinteressen vertretenden Korrektivs der geschäftsführenden Entscheidungsprozesse. Darüber hinaus verfügt dieser Betriebsratstypus über den notwendigen Sachverstand, um sich der Herausforderung der Einführung von innovativen Arbeitsformen zu stellen und diese auch inhaltlich gut begründet mittragen zu können.

Die nachfolgende Abb. 4 zeigt die Verteilung der Betriebsratstypen für die Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs.

Abb. 4: Verteilung der Betriebsratstypen im ÖPNV (N=200)



Indem in beiden Studien die gleiche Typologie zugrunde gelegt wird, ist es möglich, einen Vergleich zwischen den Ergebnissen der Studie der Betriebsräte im Maschinenbau mit den Ergebnissen der Betriebsratstypen, die sich im ÖPNV finden, vorzunehmen.

Der Vergleich zeigt, dass sich die Häufigkeitsverteilungen der Betriebsratstypen nahezu decken. In beiden Branchen dominiert der engagierte Betriebsrat. Während er in der Branche des ÖPNV in mehr als der Hälfte der Unternehmen zu finden ist, spielt er im Maschinenbau in 43% der Unternehmen eine Rolle. Eine starke Stellung

hat in beiden Branchen ebenso der konventionelle Betriebsrat, gefolgt vom ambitionierten Betriebsrat. Der Co-Manager ist in beiden Branchen nur selten zu finden.

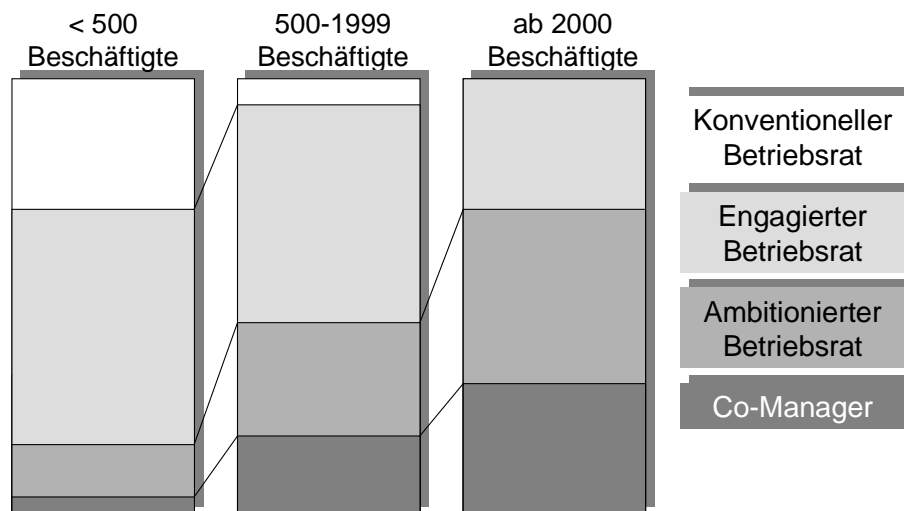
Auch wenn die Belegschaft von immerhin einem Viertel der ÖPNV-Unternehmen von einem traditionellen bzw. konventionellen Betriebsrat vertreten wird, ist auch für den ÖPNV eine vertretungswirksame Interessenpolitik nachzuweisen. Auch im ÖPNV konzentriert sich die Arbeitnehmervertretung nicht ausschließlich auf konventionelle Betriebsratsthemen, sondern versucht, sich aktiv in betriebliche Reorganisationsprozesse einzubinden. Die Übernahme co-managerieller Aufgaben ist zwar nur bei einer Minderheit von Betriebsräten gegeben, dennoch betreiben immerhin $\frac{3}{4}$ der Betriebsräte unseres Samples mehr als nur die formal vorgegebene, herkömmliche Betriebsratsarbeit. Die Praxis der betrieblichen Interessenpolitik der Arbeitnehmervertretung in der Branche des Öffentlichen Personennahverkehrs steht dem Maschinenbau also in nichts nach.

Analog zum Maschinenbau finden sich auch im ÖPNV die Co-Manager vor allem in großen Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten (s. Abb. 5). In unserem Sample ist der konventionelle Betriebsrat in diesen großen Unternehmen nicht mehr zu finden; er existiert hauptsächlich in kleinen Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Dafür finden sich nur wenige Co-Manager in den kleinen ÖPNV-Unternehmen. Während der engagierte Betriebsrat noch in den Unternehmen mit bis zu 1999 Beschäftigten überwiegt, sind die Co-Manager sowie die ambitionierten Betriebsräte mehrheitlich in den großen Unternehmen anzutreffen. Auch im ÖPNV ist die große Verbreitung des Co-Managers mit der besseren Ressourcenausstattung in großen Unternehmen zu begründen.⁷

Über den vergleichenden Befund hinaus, dass unterschiedliche Typen des Betriebsratshandeln auch in der Branche des ÖPNV zu finden sind, hat uns interessiert, welche Auswirkungen das Handeln der Betriebsräte auf die Durchführung von Reorganisationsmaßnahmen nimmt. Dass Betriebsräte die Interessen der Arbeitnehmer wirkungsvoll vertreten, heißt nicht zwangsläufig, dass sie gleichzeitig der Anforderung einer erfolgreichen Gestaltung der Entwicklung des Unternehmens nachkommen. Hier werden viel eher sehr große Interessengegensätze zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerpositionen diskutiert, die vielfach ein sehr unversöhnliches und antagonistisches Bild betrieblicher Interessenvertretung vermitteln (Wilkesmann et al. 1999).

⁷ Auch Weitbrecht et al. (2002) haben in ihrer Untersuchung der Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen der Metallbranche einen Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens sowie der Aktivitäten des Betriebsrates festgestellt. Demnach betreibt der Betriebsrat in kleineren Betrieben eher eine Schutzpolitik im Sinne der nachdrücklichen Interessenvertretung, während sich der Arbeitnehmervertretung in größeren Betrieben mehr Möglichkeiten bieten, neben der Schutzpolitik ebenfalls eine nicht weniger bedeutungsvolle Gestaltungspolitik zu betreiben.

Abb. 5: Zusammenhang zwischen dem Betriebsratstypus und der Unternehmensgröße (N = 198)



Aus diesem Grunde haben wir anhand des konkreten Beispiels der Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen des ÖPNV untersucht, welche Auswirkungen die Einflussnahme von Seiten des Betriebsrates auf die konkrete Ausgestaltung des Konzeptes hat, wieweit Belegschafts- und Humanisierungsinteressen strukturell Berücksichtigung finden und inwiefern der Charakter der betrieblichen Interessenpolitik zu einer Erfolgsbedingung im Unternehmensalltag wird. Co-Manager mögen eine effiziente Interessenpolitik betreiben, aber sind sie auch an der Einführung des erfolgreichen Gruppenarbeitsmodells beteiligt?

5. Die Beteiligungschancen von Betriebsräten am Beispiel Gruppenarbeit

Gruppenarbeit gilt als eine zeitgemäße und fortschrittliche Form der Organisation von Arbeit für das postbürokratische Unternehmen, die zudem noch Produktivitätsvorteile verspricht. Durch die Einrichtung von Gruppen sollen sach- und themenbezogene Kommunikationsstrukturen geschaffen werden, die die horizontale und vertikale Arbeitsteilung ergänzen oder gegebenenfalls sogar ersetzen (Kühl 1994: 62f; Kühl 2000: 123). Gruppenarbeit stellt das Kontrastprogramm zur Koordination über die Hierarchie dar und dementsprechend findet eine Steuerung der Arbeitsprozesse weniger über Anweisungen als vielmehr über Zielvereinbarungen statt. Die Organisation der Arbeit erfolgt nicht mehr über die einfache Ausführung, sondern beinhaltet eben auch Problemlösungen (Braczyk 2001). Arbeitsteilung, funktionale Differenzierung und Zentralisierung wird durch Aufgabenintegration, Selbstorganisation und Dezentralisierung ergänzt und zum Teil ersetzt.⁸ Kurz gesagt: Gruppenarbeit steht

⁸ Zu Beispielen aus der öffentlichen Verwaltung vgl. Korintenberg 1997; Seifert 1998; zu einem niederländischen Beispiel eines Verkehrsunternehmens vgl. Brouwer 1997.

stellvertretend für Modernität (Minssen 1999: 47; Minssen 2001: 11; Braczyk/Schienstock 1996) und so verwundert es nicht, dass gerade vor dem Hintergrund der oben geschilderten Veränderungen auf dem ÖPNV-Markt auch hier über die Einführung von Gruppenarbeit – vorrangig für den Arbeitsbereich des Fahrpersonals – diskutiert wurde und wird (Gehring/Groh 1997; Peters 1996; Resch/Will 1996; Resch/Giannone 2000; Schmidt-Kohlhas/Welke 1999: 16).⁹

Eine Begleiterscheinung der Gruppenarbeit ist – zumindest im Fall der lehrbuchmäßigen Umsetzung – die direkte Partizipation der Beschäftigten in der Form, dass vom Grundsatz her die Arbeitnehmer an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt werden (Breisig 1990; Bogumil/Kißler 1998: 303). Dies können, je nach Ausgestaltung des Gruppenarbeitsmodells, beispielsweise Entscheidungen bezüglich der Urlaubsplanung oder der Arbeitszeitgestaltung sein. Die direkte Partizipation bedeutet insofern eine Ergänzung und Erweiterung der durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelten Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates und beinhaltet gleichzeitig eine Veränderung der eingespielten Verhandlungsroutinen zwischen den Betriebsparteien (Minssen 1999a: 131).

Die Arbeitnehmervertretung kann mit diesen Herausforderungen unterschiedlich umgehen: Im Extremfall konzentriert sie sich auf ihr traditionelles Alltagsgeschäft und beteiligt sich in keiner Form an der Umsetzung des Gruppenarbeitskonzeptes, sondern ignoriert dessen Implementierung; dann kann sie bezüglich der Folgen für die Arbeitnehmer nur noch Schadensbegrenzung betreiben. Oder aber – im anderen Extremfall – sie richtet ihre Handlungsstrategien neu aus und beteiligt sich aktiv an der Umsetzung und Ausgestaltung des Konzeptes, um dafür zu sorgen, dass die Interessen der Arbeitnehmer in entsprechender Weise Berücksichtigung finden.

Unsere These ist, dass Betriebsräte, die eher im Sinne des Co-Managers agieren, mehr Einfluss auf die Einführung sowie die Umsetzung organisatorischer Umstrukturierungen nehmen. Dementsprechend müsste der Co-Manager eher an der Einführung eines Gruppenarbeitsmodells beteiligt sein, das mit weitreichenden Änderungen einhergeht, während in einem Unternehmen mit einem weniger aktiven und engagierten Betriebsrat eher ein Modell zu finden sein sollte, bei dem es sich lediglich um eine Verkleinerung der Organisationseinheiten handelt, um die Betreuung und die Verwaltung der Ressourcen der Gruppenmitglieder zu vereinfachen.

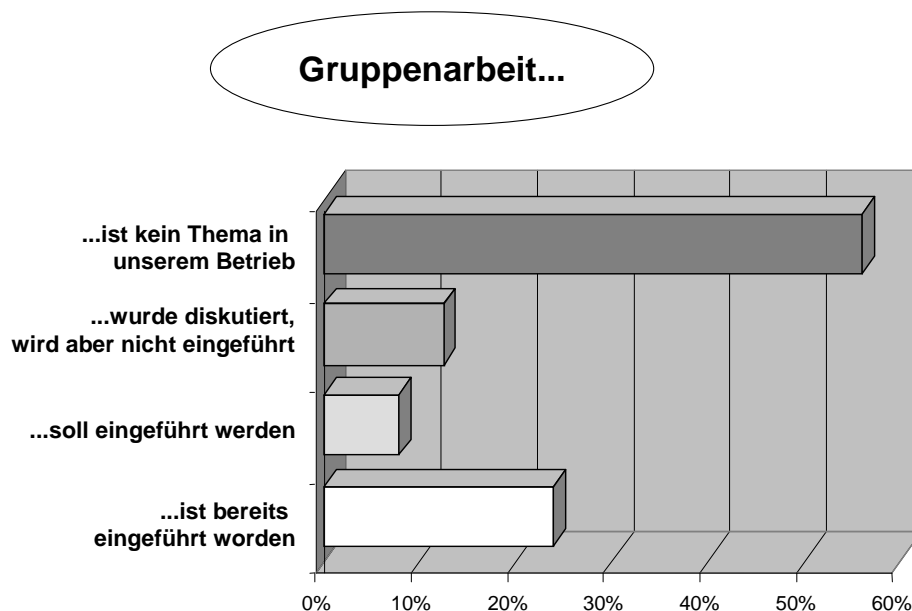
Um diese These zu überprüfen, untersuchten wir zunächst, inwieweit die Arbeitnehmervertretung Einfluss auf die Implementierung von Gruppenarbeit nimmt. Darüber hinaus ermitteln wir in einem zweiten Schritt, welche Form des Betriebsratshandelns welche Form der Gruppenarbeit begünstigt.

⁹ Dass Gruppenarbeit insbesondere vor dem Hintergrund der „Modernität“ gesehen werden kann und muss, leitet sich unmittelbar aus der Betrachtung des ÖPNV-Gutes ab, das einer Rationalisierung und Erstellung innerhalb von Gruppen aufgrund realisierter Arbeitsteilungen nicht notwendigerweise zugänglich erscheint (Kretschmann 1998; Böhme 1994: 5).

5.1 Die Einflussnahme der Arbeitnehmervertretung auf die Verbreitung von Gruppenarbeit

Von den insgesamt 200 Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet zurückgesandt haben, ist in 46 Fällen Gruppenarbeit bereits eingeführt worden und soll in weiteren 15 Fällen in der Zukunft eingeführt werden. Dies entspricht insgesamt einer Quote von 32% der Unternehmen, in denen Gruppenarbeit eine Rolle spielt bzw. zukünftig spielen wird. In den restlichen Unternehmen wurde sie „ausgiebig zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung diskutiert, Gruppenarbeit wird aber nicht eingeführt“ (12%) bzw. Gruppenarbeit „ist kein Thema in unserem Betrieb“ (56%) (s. Abb. 6).

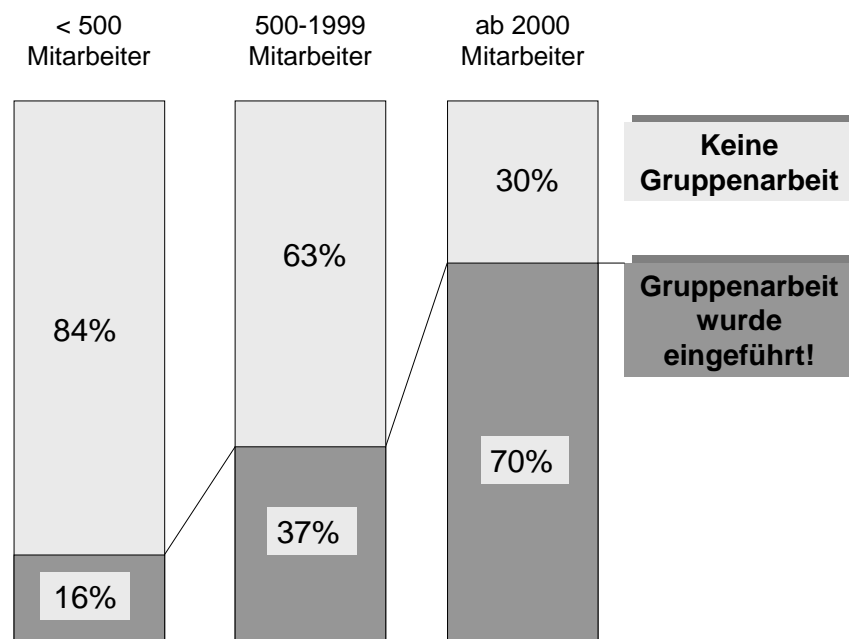
Abb. 6: Einführung von Gruppenarbeit (N=193)



Nichtsdestoweniger haben 42% der befragten Betriebsräte in denjenigen ÖPNV-Unternehmen, in denen Gruppenarbeit derzeit keine Rolle spielt, dieses Konzept als eine Lösung betrachtet, um Kosten einzusparen und Defizite auszugleichen und damit den Erfordernissen des Marktes gerecht zu werden. Für diese Personengruppe stellt Gruppenarbeit ein Instrument zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit dar, auch wenn über dessen Einführung derzeit noch nicht im Unternehmen diskutiert wurde. Es scheint sich also ein Paradigmenwandel unter betrieblichen Interessenvertretern abzuzeichnen, Gruppenarbeit nicht mehr allein als ein Instrument der Humanisierung zu betrachten, sondern in ihr darüber hinaus Möglichkeiten zu sehen, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen zu erhöhen.

Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Einführung von Gruppenarbeit (s. Abb. 7) zeigt, dass vor allem große Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern von dem Instrument Gruppenarbeit überzeugt sind.

Abb. 7: Die Einführung von Gruppenarbeit in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (N=191)



Dass Gruppenarbeit in unserem Sample vor allem in großen Unternehmen eingeführt wird, deckt sich mit Untersuchungen aus anderen Branchen (Minssen 1993; Bullinger et al. 1997: 28; Saurwein 1994). Dieses Ergebnis lässt sich dahingehend erklären, dass sich gerade für große Unternehmen die Bildung von übersichtlichen „Verwaltungseinheiten“ in Form von Gruppen anbietet (Ruff/Schütt 1997; Resch/Will 1996; Demmel et al. 1999), um unüberschaubare Leitungsspannen zu reduzieren. Da in kleinen Unternehmen der Kontakt zwischen den Mitarbeitern aufgrund der Übersichtlichkeit sowieso gegeben ist, sind Änderungen der Arbeitsstruktur, die auf eine Zunahme der vertikalen und horizontalen Kommunikationen abzielen, zumindest im Hinblick auf die unternehmerischen Reorganisationsziele, nicht unbedingt erforderlich. Darüber hinaus verfügen große Unternehmen eher über eigene Personal- und Organisationsentwickler, die sich mit ihrem „Know How“ und „Do How“ um die Entwicklung von Gruppenarbeit kümmern können.

Des Weiteren haben wir untersucht, in welcher Hinsicht sich Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben, von denjenigen Unternehmen unterscheiden, die keine Gruppenarbeit praktizieren. Da die Aktivitäten der Arbeitnehmervertretung einen Schwerpunkt unserer Studie bilden, liegt es nahe, die Verteilung der Betriebsrattypen in denjenigen Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben, mit denjenigen zu vergleichen, bei denen Gruppenarbeit keine Rolle spielt.

Die Gegenüberstellung der Gruppe der „Gruppenarbeitsunternehmen“ mit der Gruppe der „gruppenarbeitslosen“ Unternehmen zeigt, dass in den Gruppenarbeitsunternehmen der Co-Manager sowie der ambitionierte Betriebsrat die überwiegende Mehrheit bilden (s. Abb. 8), während sich in den Unternehmen ohne Gruppenarbeit fast ausschließlich eine Arbeitnehmervertretung findet, die den Fokus ihrer Arbeit in der traditionellen Interessenpolitik sieht. Ein Drittel der untersuchten Unternehmen ohne Gruppenarbeit weist einen konventionellen Betriebsrat auf, 64% eine engagierte

Arbeitnehmervertretung. Diejenigen Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben, zeichnen sich in der Mehrzahl durch eine engagierte sowie aktive Arbeitnehmervertretung aus, die sich tendenziell eher in den Gestaltungsprozess der Einführung von Managementinstrumenten einbringt. Dies würde im Umkehrschluss bedeuten, dass das Engagement der Arbeitnehmervertretung mitverantwortlich für die Einführung von Gruppenarbeit ist. Damit erhärtet sich die Vermutung, dass ambitionierte Betriebsräte sowie Co-Manager einen Einfluss auf die Einführung von Gruppenarbeit nehmen.¹⁰

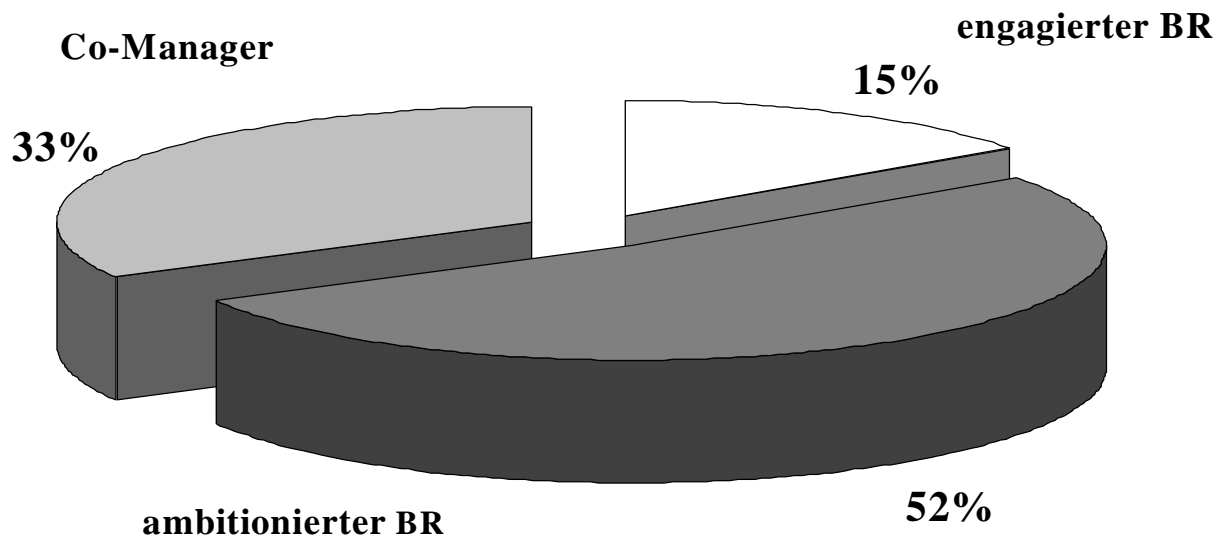
Da gerade in großen Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt wurde und ebenfalls in großen Unternehmen eher ein ambitionierter Betriebsrat sowie Co-Manager zu finden ist, liegt die Folgerung nahe, dass dieses Ergebnis auf Größeneffekte zurückzuführen ist. Allerdings zeigt die Kreuzklassifikation der Betriebsratstypen mit der Einführung von Gruppenarbeit in allen drei Größenkategorien die Tendenz, dass Gruppenarbeit vor allem in denjenigen Unternehmen eingeführt wurde, in denen ein ambitionierter Betriebsrat bzw. ein Co-Manager existiert. Keines derjenigen Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern bzw. zwischen 500 bis 1999 Mitarbeitern und konventionellem Betriebsrat hat Gruppenarbeit eingeführt (in den Unternehmen ab 2000 Mitarbeitern existiert kein konventioneller Betriebsrat). Gerade sieben Prozent derjenigen kleinen Unternehmen mit engagiertem Betriebsrat haben Gruppenarbeit eingeführt, sowie keines der mittleren Unternehmen und nur ein Drittel der großen Unternehmen Gruppenarbeit praktiziert. Dagegen liegt beim ambitionierten Betriebsrat in kleinen Unternehmen in 87 % der Fälle unseres Samples Gruppenarbeit vor. Mehr als drei Viertel der mittleren sowie der großen Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeitern praktizieren Gruppenarbeit. Sowohl in allen mittleren als auch in allen großen Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung im Sinne des Co-Managements ist Gruppenarbeit vorhanden (kleine Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigte weisen keine Arbeitnehmervertretung als Co-Manager auf). Kurz gesagt: Der Einfluss des Betriebsratshandelns ist – unabhängig von der Unternehmensgröße – ausschlaggebend für die Einführung von Gruppenarbeit.

Der oben bereits gezeigte Zusammenhang, dass gerade in großen Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt wird, lässt darauf schließen, dass hier Bedingungen vorherrschen, die einerseits eine konstruktive Einflussnahme und Einbindung von Be-

¹⁰ Der Hinweis des externen Gutachters, dass diese Vermutung durch die Daten nicht kausal belegt werden könne, da es sich um einen konstruierten Zusammenhang handeln könne, lässt sich aufgrund der Berücksichtigung der Gruppenarbeitsvariable in der Betriebsratstypologie methodisch nicht widerlegen. Die deskriptive Darstellung der Verteilung des Betriebsratstypus in Abhängigkeit von der Einführung von Gruppenarbeit – und nicht umgekehrt – legt jedoch die Vermutung nahe, dass Co-Manager sowie ambitionierte Betriebsräte einen Einfluss auf die Einführung von Gruppenarbeit nehmen. Streng genommen lässt sich dies aber nicht mit Hilfe unserer Methoden nachweisen. Zu diesem Zweck hätte ein unabhängiger Betriebsratstypus gebildet werden müssen, der dann allerdings nicht der Anforderung nach Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit dem Maschinenbau entsprochen hätte.

triebsräten in Reorganisationsentscheidungen ermöglichen, dass diese andererseits aber offensichtlich über den notwendigen Sachverstand und die entsprechende Kompetenz verfügen, solche Prozesse voranzutreiben.

Abb. 8: Die Verteilung der Betriebsratstypen in den Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben (N=46)



Ob nun die Bedingungen primär dafür verantwortlich zu machen sind, dass sich in ihnen entsprechende Formen der Interessenvertretung entwickeln, oder ob die Interessenvertreter sich ihre Position erarbeitet und erkämpft haben, lässt sich abschließend nicht klären. Wir vermuten jedoch, dass es sich hierbei in den allermeisten Fällen um einen rekursiven Prozess der Aushandlung vor dem Hintergrund umfassender Reorganisationsnotwendigkeiten und damit verbundener Handlungsspielräume gehandelt haben wird.

Dieser Zusammenhang gilt nicht nur für die Einführung von Gruppenarbeit, sondern ist auch auf weitere Managementinstrumente übertragbar. Die nachfolgenden Abbildungen 9 und 10 zeigen, dass tendenziell in denjenigen Unternehmen, in denen die aufgeführten Managementinstrumente Anwendung finden, in der Mehrheit ein ambitionierter Betriebsrat oder ein Co-Manager zu finden ist.

Damit liegt die Vermutung nahe, dass die Arbeitshaltung sowie das Selbstverständnis der Arbeitnehmervvertretung Einfluss auf die Einführung von Gruppenarbeit sowie weiterer Managementinstrumente nimmt.¹¹ Co-Manager oder aber ambitionierte Betriebsräte, die sich insbesondere auch mit innovativen Themen auseinander setzen, beschäftigen sich eher mit Konzepten wie beispielsweise Gruppenarbeit und treiben dementsprechend auch eher deren Implementierung voran.

¹¹ vgl. hierzu Will 2000, der davon berichtet, dass sich ein umfangreiches Reorganisationsprojekt sehr positiv auf die Beziehung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung ausgewirkt habe (ebd: 66).

Abb. 9: Zusammenhang zwischen dem Betriebsratstypus sowie der Einführung der aufgeführten Managementinstrumente I (N = 200)

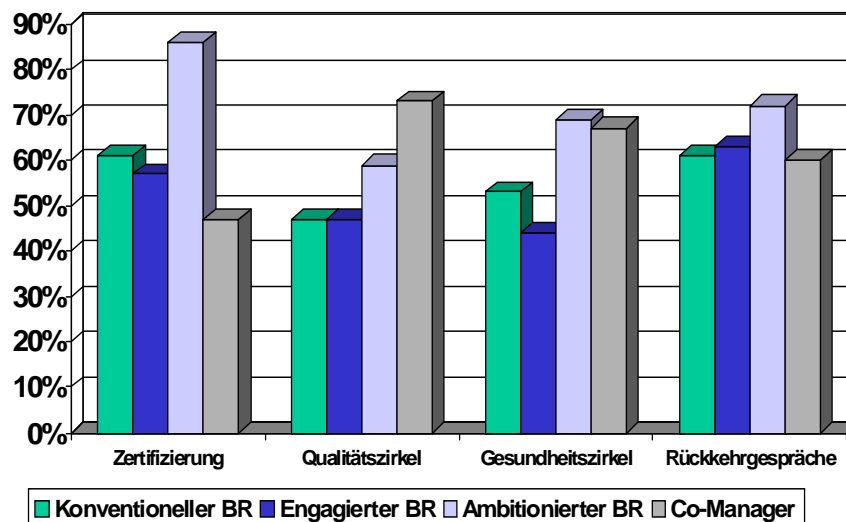
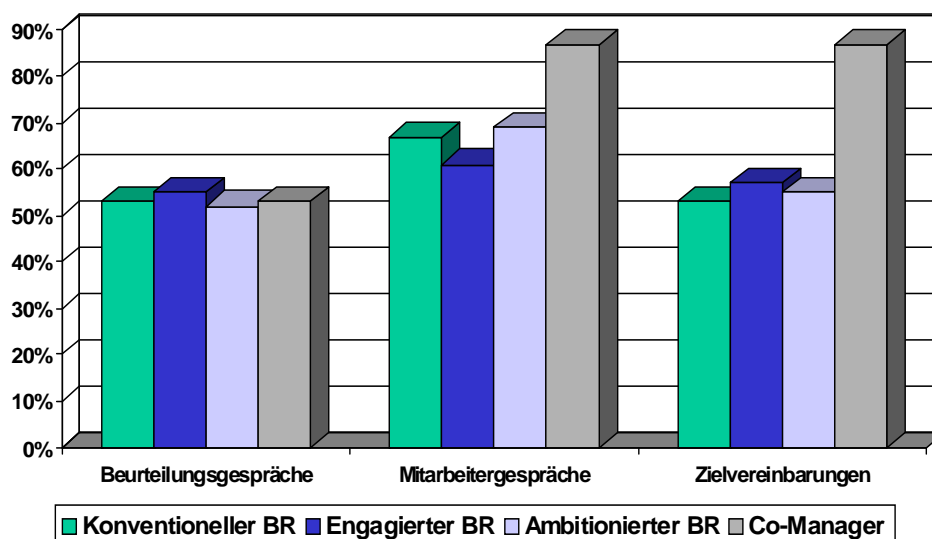


Abb. 10: Zusammenhang zwischen dem Betriebsratstypus sowie der Einführung der aufgeführten Managementinstrumente II (N = 200)



5.2 Die Einflussnahme der Arbeitnehmervertretung auf die Ausgestaltung von Gruppenarbeit

Das veränderte Betreuungsmodell versus Gruppenarbeit

Um den Zusammenhang zwischen der Handlungsstrategie der Arbeitnehmervertretung sowie der Ausgestaltung von Gruppenarbeit zu analysieren, ist es zunächst erforderlich, die im ÖPNV praktizierten Formen von Gruppenarbeit darzustellen. Unsere Untersuchung zeigt, dass die praktizierten Varianten der Gruppenarbeit in den ein-

zelen Betrieben unseres Samples sehr unterschiedlich sind. Sie variieren in Abhängigkeit folgender Strukturgrößen:

- Bestimmung und Funktion der Gruppensprecher,
- Häufigkeit und Dauer der Gruppentreffen,
- Zuordnung der Gruppenmitglieder,
- Größe und Zusammensetzung der Gruppen,
- Tätigkeitsbereich der Gruppen,
- Qualifizierung der Gruppenmitglieder.

Die Ausprägungen dieser Strukturmerkmale in unserem Sample zeigen, dass sich die praktizierten Gruppenarbeitskonzepte im Detail zwar sehr stark unterscheiden. Dennoch sind zwei grundsätzliche Entwicklungstendenzen erkennbar: Entweder haben sich die Unternehmen dazu entschlossen, Gruppenarbeit mit allen Konsequenzen einzuführen, d.h. Gruppen als eigenständige organisatorische Einheiten aufzufassen, die eigenverantwortlich eine umfassende Aufgabenstellung bearbeiten (Brouwer 1997; Lehrenkraus/Schlünkes 1996: 60). Oder die ÖPNV-Unternehmen haben mit der Einführung von Gruppenarbeit eine Verkleinerung der Organisationseinheiten bezweckt, um die Betreuung, den Einsatz und die Verwaltung der „Fahrressourcen“ zu intensivieren (Demmel et al. 1992).

Um diese beiden Entwicklungen von Gruppenarbeit „greifbar“ zu machen, unterscheiden wir zwischen zwei Extremtypen von Gruppenarbeit:

- a) das veränderte Betreuungsmodell sowie
- b) der Typus Gruppenarbeit.

Diese beiden Modelle sind Idealtypen, die zu analytischen Zwecken gebildet wurden. Um diese Typen zu spezifizieren, haben wir die oben dargestellten Strukturgrößen der Gruppenarbeit zusammengefasst und als Indikatoren zugrunde gelegt. Ein idealtypisches Betreuungsmodell liegt entsprechend dann vor, wenn die Gruppen maximal drei verschiedene Tätigkeiten verrichten, aus 18 Mitgliedern oder mehr bestehen, die der Gruppe nicht dauerhaft zugeordnet sind und diese Zuordnung nicht von den Mitgliedern selbst getroffen worden ist. Darüber hinaus wurde der Gruppensprecher nicht von den Gruppenmitgliedern gewählt, und die Gruppen treffen sich nicht häufiger als alle drei Monate zu einer Gruppensitzung, die dann auch nur höchstens bis zu einer Stunde andauert. Zudem wurde der Einführungsprozess unzureichend begleitet.

Demgegenüber sieht der Idealtyp „Gruppenarbeit“ folgendermaßen aus: Die Gruppen verrichten mindestens vier verschiedene Tätigkeiten, vor- und nachgelagerte Aufgaben sind Bestandteil der Gruppenaufgabe, die Gruppengröße liegt unter 18 Mitgliedern und die Gruppenmitglieder sind den Gruppen dauerhaft zugeordnet. Diese Zuordnung ist dabei von den Mitgliedern selbst getroffen worden. Darüber hinaus wurde der Gruppensprecher von den Gruppenmitgliedern gewählt und die Gruppen treffen sich mindestens alle zwei Monate zu einer Gruppensitzung, die dann mindestens eine Stunde andauert. Zudem wurde der Einführungsprozess befriedigend bis sehr gut begleitet.

Von denjenigen Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben, liegt in 24 Fällen das veränderte Betreuungsmodell vor, während 22 Unternehmen das weitergehende Gruppenarbeitsmodell praktizieren.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass mit dem Label „Gruppenarbeit“ im ÖPNV unterschiedlich starke Partizipationsmöglichkeiten der Fahrer verbunden sind. Viele Unternehmen begreifen Gruppenarbeit eben nicht als ein verändertes Arbeitsorganisationskonzept, das mit einer Ausweitung von Kompetenzen und Eigenverantwortung der Fahrer einhergeht, sondern verstehen darunter offensichtlich ein Konzept, das es ihnen ermöglicht, den Aspekt der diffusen Personalführung aufzulösen: Leitungsspannen werden reduziert, Führungskräfte werden Mitarbeitern fest zugeordnet, die dadurch einen festen Ansprechpartner bekommen, und Mitarbeitergruppen werden in Bezug auf Dienstpläne und deren Wirkungsgrad zu Planungseinheiten zusammengefasst. Offenbar entwickeln die Unternehmen sehr unterschiedliche Vorstellungen von Gruppenarbeit und realisieren dementsprechend unterschiedliche Modelle.

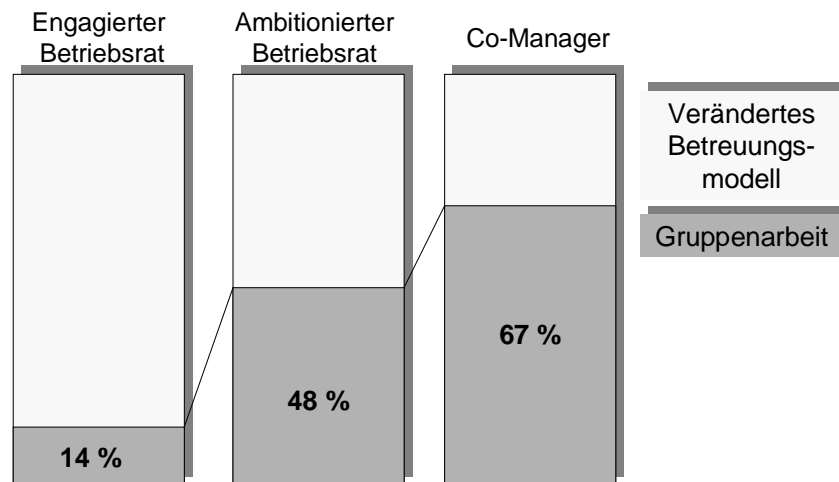
Die Auswirkungen unterschiedlicher Handlungsstrategien der Arbeitnehmersvertretung

Aus der Unterscheidung zwischen beiden Gruppenarbeitstypen leitet sich unmittelbar die Frage ab, welche Handlungsstrategie des Betriebsrates die Einführung welchen Gruppenarbeitstypus bedingt. Um die Einflussnahme der Beteiligung der Betriebsräte auszuloten, haben wir untersucht, in welchen Unternehmen – mit welchem Betriebsratstypus – die Einführung von welchem Gruppenarbeitsmodell forciert wird. Mit anderen Worten: Wir haben die Betriebsratstypologie mit der Gruppenarbeitstypologie in Zusammenhang gestellt.

Trifft unsere Annahme zu, dass durch das aktive Mitgestalten des Betriebsrates eher ein weitreichenderes Modell von Gruppenarbeit praktiziert wird, dürfte das veränderte Betreuungsmodell eher bei denjenigen Unternehmen vorliegen, die einen engagierten Betriebsrat aufweisen, währenddessen in denjenigen Unternehmen, in denen der Betriebsrat an strategischen Aufgaben beteiligt wird und Einfluss auf organisatorische Umgestaltungen nimmt, eher der Gruppenarbeitstypus dominieren dürfte. Die Ergebnisse unserer Studie bestätigen unsere Annahme. Die Abb. 11 zeigt, dass die konsequente Einführung des Gruppenarbeitsmodells, mit abgrenzbarem Aufgaben- und Verantwortungsbereich der Gruppe sowie einer dauerhaften Gruppenzuordnung, regelmäßig stattfindenden Gruppentreffen und ausreichend begleitetem Einführungsprozess vor allem dann auftritt, wenn der Co-Manager im Unternehmen existiert. In unserem Sample ist dies bei mehr als 2/3 der Unternehmen der Fall.

Auch in diesem Fall haben wir diesen Zusammenhang zwischen dem Betriebsratstypus sowie dem Gruppenarbeitstypus in allen drei Größenklassen untersucht. Das Ergebnis zeigt, dass – unabhängig von der Unternehmensgröße – tendenziell in denjenigen Unternehmen, in denen ein ambitionierter bzw. ein Co-Manager existiert, das Gruppenarbeitsmodell eingeführt wurde.

Abb. 11: Zusammenhang zwischen Betriebsratstypus und Gruppenarbeitstypus (N=45)



Damit liegt die Schlussfolgerung nahe, dass Betriebsratshandeln nicht nur eine bedeutende Bedingung für den Einsatz von Gruppenarbeit und weiteren Managementinstrumenten darstellt. Darüber hinaus beeinflusst das Handeln der Betriebsräte auch die strukturelle Ausgestaltung innovativer Managementkonzepte, illustriert am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit in Unternehmen des ÖPNV. Die Durchsetzung innovativer Reorganisationsmaßnahmen wird dementsprechend durch das Engagement der Arbeitnehmervertretung, ihrer Arbeitshaltung sowie ihrem Selbstverständnis begünstigt. Insofern ist die aktive Beteiligung der Arbeitnehmervertretung im Sinne des Co-Managements als Einflussgröße für das Gelingen von Umstrukturierungsmaßnahmen zu nennen. Co-Manager oder aber ambitionierte Betriebsräte, die sich insbesondere auch mit innovativen Themen auseinander setzen, beschäftigen sich eher mit aktuellen Unternehmenskonzepten, weisen offenbar den entsprechenden Sachverstand auf und können sowohl den Entschluss zur Einführung als auch die Form der Implementierung vorantreiben – zumindest aber blockieren sie ihn nicht.¹²

Dass darüber hinaus das aktive Mitgestalten der Arbeitnehmervertretung im Fall strategischer Aufgaben auch einen Erfolgsfaktor darstellt, ist Gegenstand des nachfolgenden Kapitels (Gerst et al. 1995: 62).

Bezogen auf die Erfolgsaussichten des Gruppenarbeitsmodells in Abgrenzung zum veränderten Betreuungsmodell decken sich die Ergebnisse unserer Studie mit denen von Weitbrecht et al. (2002). Diese haben den Einführungsprozess von Gruppenarbeit in der Metallbranche, unter besonderer Berücksichtigung der Position des Betriebsrates sowie die Ausprägungen seiner Aktivitäten, untersucht. Ein wesentli-

¹² Zur Auswirkung einer geringen Beteiligung von Betriebsräten in Veränderungsprozessen sowie die daraus folgende Blockadewahrscheinlichkeit bei einer geringen Beteiligung der Arbeitnehmervertretung vgl. Frerichs/Pohl 2000: 17.

ches Ergebnis dieser Studie ist, dass der Erfolg des Einführungsprozesses von Gruppenarbeit umso höher ist, je stärker die Beteiligung des Betriebsrates an der Gestaltung der Einführung von Gruppenarbeit eingeschätzt wird (ebd.: 67). In diesem Zusammenhang wird die Autonomie der Gruppenarbeit als Indikator für den Erfolg des Einführungsprozesses zugrunde gelegt. Der Autonomiegrad bemisst sich an dem subjektiv eingeschätzten Grad der Autonomie in der neu etablierten Arbeitsgruppe, gemessen an den Entscheidungen der Gruppe bezüglich ihrer personellen Zusammensetzung, der Häufigkeit sowie der Inhalte der Gruppentreffen etc. Insofern ist ein erfolgreich eingeführter, strukturinnovativer Gruppenarbeitstypus, gemessen an einem hohen Autonomiegrad, vergleichbar mit dem Gruppenarbeitstypus unserer Studie, während das strukturkonservative Gruppenarbeitsmodell mit einem niedrigeren Autonomiegrad in etwa dem veränderten Betreuungsmodell entspricht.

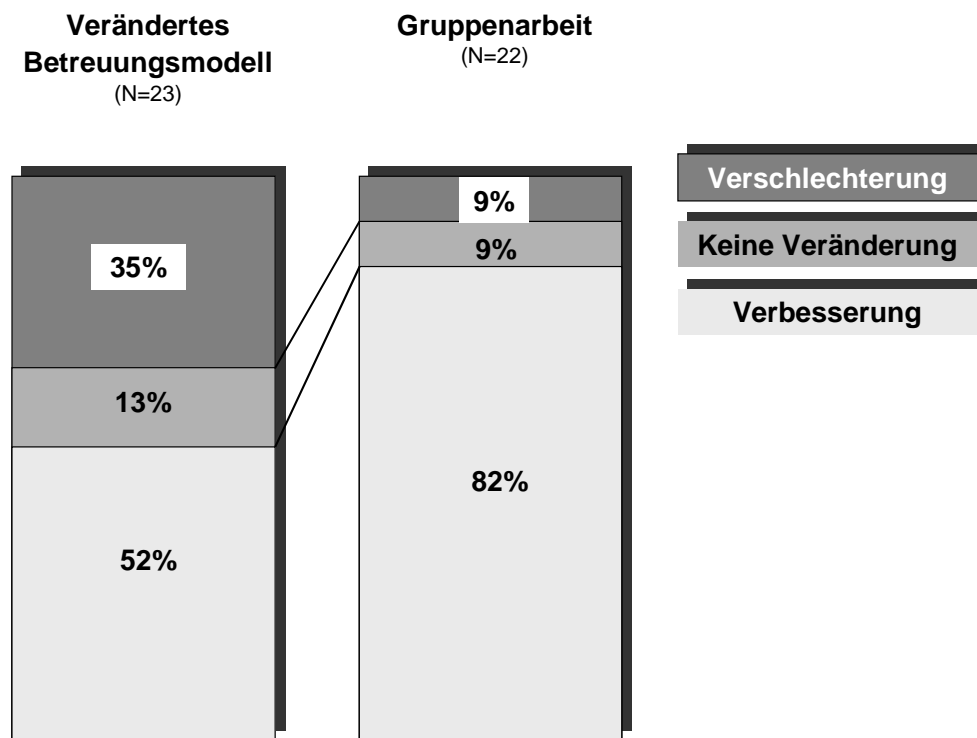
7. Die Beteiligung der Arbeitnehmervertretung als Erfolgsfaktor?!

Anhand der Einführung von Gruppenarbeit haben wir überprüft, ob Reorganisationsmaßnahmen, an deren Entwicklung der Betriebsrat aktiv mitgewirkt hat, auch die erfolgreicher sind. Konkret gefragt: Ist der weitergehende Typus „Gruppenarbeit“, an dem der Betriebsrat als Co-Manager in der überwiegenden Mehrheit beteiligt ist, auch das vielversprechendere bzw. erfolgreichere Gruppenarbeitsmodell bzw. wird als solches von den Betriebsräten eingeschätzt?

Anhand von Variablen, wie beispielsweise Fehlzeiten, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Wettbewerbsfähigkeit, Anzahl der Überstunden usw. haben wir untersucht, ob nach Einschätzung der Betriebsräte in den jeweiligen Unternehmen eher eine Verschlechterung, keine Veränderung oder eine Verbesserung nach der Einführung von Gruppenarbeit eingetreten ist. Da wir davon ausgehen, dass die Wahrnehmung des Erfolgs von Gruppenarbeit eng mit der Ausgestaltung des Konzeptes zusammenhängt, haben wir die Erfolgs- bzw. Misserfolgsausprägungen der einzelnen Indikatoren aller „Gruppenarbeitsunternehmen“ aggregiert und in Beziehung zu den beiden Gruppenarbeitstypen gesetzt (s. Abb. 12).

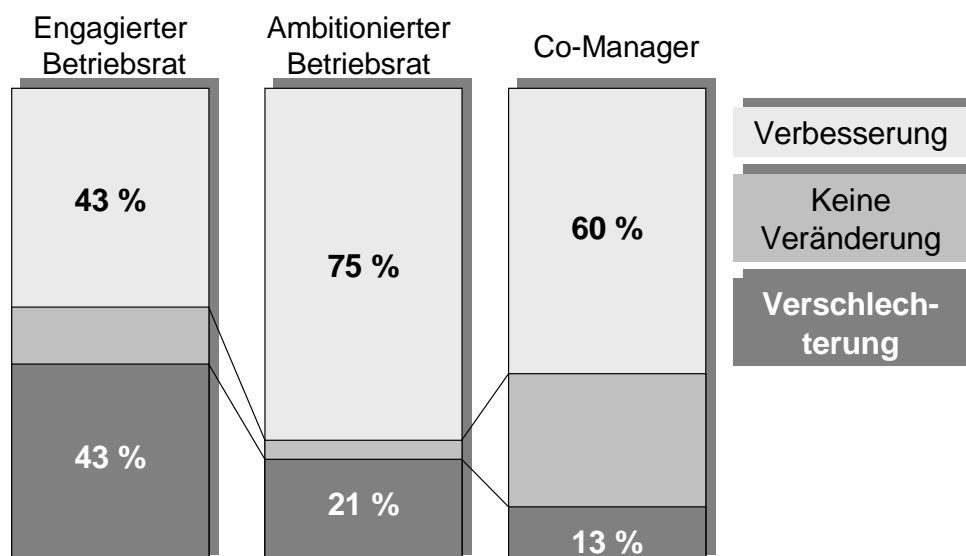
Die Einschätzung der Erfolgsaussichten von Gruppenarbeit durch die Betriebsräte führt zu folgenden Schlussfolgerungen: Zunächst einmal wird deutlich, dass vor allem das „Gruppenarbeitsmodells“ von den Arbeitnehmervertretungen als vielversprechend eingeschätzt wird. Der Erfolg von Gruppenarbeit im ÖPNV ist sehr stark davon abhängig, inwieweit die Gruppen mit umfangreichen Gruppenaufgaben betraut werden und inwieweit sie über die notwendigen Ressourcen verfügen, um diese Aufgaben in Eigenverantwortung selbst zu organisieren und zu erledigen. Aber selbst bei dem „veränderten Betreuungsmodell“ überwiegen die Verbesserungen. Die Frage, ob sich die Einführung von Gruppenarbeitsstrukturen generell lohnt, wird demnach von den Betriebsräten eindeutig positiv beurteilt.

Abb. 12: Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Gruppenarbeit und dem Gruppenarbeitstypus (N=45)



Die Erfolgseinschätzungen, aufgesplittet nach den Betriebsrattypen (s. Abb. 13), zeigt darüber hinaus, dass vor allem beim ambitionierten Betriebsrat sowie beim Co-Manager die Verbesserungen dominieren. Verschlechterungen nehmen beim Co-Manager, im Vergleich zum engagierten Betriebsrat, um knapp ein Drittel ab.

Abb. 13: Zusammenhang zwischen dem Betriebsrattypus sowie der Erfolgseinschätzung von Gruppenarbeit (N = 46)



Dieses Ergebnis ist sicherlich in einigen Teilen darauf zurückzuführen, dass die antwortenden Betriebsräte ein Urteil über mitverantwortete Prozesse abgeben. Gleichwohl belegten Interviews mit Vertretern der Unternehmensseite unsere These exemplarisch. Die dortigen Co-Manager haben sich bis hin zur Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen an den Reorganisationsmaßnahmen beteiligt und haben nach dem Verständnis der Interviewpartner zum Gelingen der Reorganisationsprozesse beigetragen. Insofern decken sich – zumindest bezogen auf die näher untersuchten Unternehmen – die Einschätzungen der Betriebsräte mit denen der Geschäftsleitungen.

8. Die Schlussfolgerungen

ÖPNV-Unternehmen haben auf eine verschärfte Wettbewerbssituation zu reagieren, um auch weiterhin auf dem zunehmend liberalisierten Markt agieren zu können. Unsere Untersuchung zeigt, dass die ÖPNV-Unternehmen diesen veränderten Rahmenbedingungen mit dem Einsatz innovativer Managementkonzepte begegnen, wie beispielsweise die Implementierung von Gruppenarbeitsstrukturen.

Auch auf die Arbeit der Arbeitnehmervertretung in der Branche des ÖPNV haben diese Umwälzungen Auswirkungen. Die Typisierung der unterschiedlichen Handlungsstrategien der Betriebsräte zeigt, dass ein Großteil der Arbeitnehmervertreter ihre Rolle nicht ausschließlich als defensive Schutzabwehr versteht, sondern ein beträchtlicher Teil verfolgt eine engagierte und aktive Politik der Partizipation an geschäftsführenden Aufgaben bzw. organisatorischen Umstrukturierungsprozessen. Die Handlungsstrategien der Betriebsräte im ÖPNV unterscheiden sich damit kaum von denen der Betriebsräte im Maschinenbau, obwohl diese sich bereits seit längerer Zeit mit einer verschärften Konkurrenzsituation auseinandersetzen.

Am Beispiel der Gruppenarbeit sind wir der Fragestellung nachgegangen, welchen Einfluss die Arbeitnehmervertretungen auf die Einführung sowie die Entwicklung dieser Reorganisationsmaßnahme nehmen. Der Zusammenhang zwischen der Betriebsratstypologie sowie der Einführung von Gruppenarbeit zeigt, dass das Engagement des Betriebsrates in hohem Maße die Einführung sowie die Ausgestaltung des Gruppenarbeitskonzeptes beeinflusst.

Wurde in anderen Studien die Einführung von Gruppenarbeit zumeist in Zusammenhang mit der Unternehmensgröße gesehen und folglich mit der besseren Ressourcenausstattung der Arbeitnehmervertretung begründet, so zeigt die vorliegende Untersuchung, dass darüber hinaus das Vorliegen einer entsprechenden Form der Interessenvertretung einen sehr erheblichen Einfluss auf die Ausgestaltung und offenbar auch auf den Erfolg der Gruppenarbeit nimmt. Offensichtlich übernehmen Co-Manager nicht nur eine Mitverantwortung für die realisierten Konzepte, sondern sie setzen sich darüber hinaus auch stark für die Konzeption und die Umsetzung entsprechender Lösungen ein.

Dieser Schluss lässt sich ebenso auf die Einführung von weiteren Managementkonzepten übertragen, wie beispielsweise Zielvereinbarungsgespräche, Beurteilungs-

gespräche etc. Diese Instrumente finden vor allem dann Anwendung, wenn die Betriebsratsarbeit von einem Co-Manager bzw. einem ambitionierten Betriebsrat geprägt ist. Daraus leitet sich ab, dass Unternehmen mit Betriebsräten, die in Richtung Co-Management gehen, einerseits eine vertretungswirksame Partizipation betreiben – dies zeigen die in den Modellen berücksichtigten Strukturparameter. Andererseits tragen sie zum Gelingen von Reorganisationsprojekten bei und werden zu einer festen Innovationsgröße.

Innovatives Betriebsratshandeln im Sinne des Co-Managements verspricht also nicht nur eine wirksamere Interessenpolitik, sondern ist auch ein Faktor für die fortschrittliche Unternehmensentwicklung. Das Agieren der betrieblichen Interessenvertretung im Sinne der aktiv-gestalterischen Mitwirkung nimmt damit einen entscheidenden Einfluss auf die Modernität von Unternehmen.

Literatur

- Bertelsmannstiftung/Hans-Böckler-Stiftung (Hg.) (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht Kommission Mitbestimmung. Gütersloh.
- Bogumil, J./Kißler, L. (1998): Die Beschäftigten im Modernisierungsprozess – Akteure oder Agierende? In: *Industrielle Beziehungen*, 5: 289-321.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.
- Böhme, H./Sichelschmidt, H. (1994): Eine Strategie für den öffentlichen Personennahverkehr. In: *Kieler Diskussionsbeiträge*, 227. Kiel.
- Braczyk, H.-J. (2001): Wandel des Unternehmensregimes. In: Fuchs, G./Töpsch, K. (Hg.): *Baden-Württemberg – Erneuerung einer Industrieregion*. Stuttgart: 39-59.
- Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (1996): Im „Lean Expresß“ zu einem neuen Produktionsmodell? „Lean production“ in Wirtschaftsunternehmen Baden Württembergs – Konzepte, Wirkungen, Folgen. In: Braczyk, H.-J./Schienstock, G. (Hg.): *Kurswechsel in der Industrie – Lean Production in Baden Württemberg*. Stuttgart etc.: 132-149.
- Breisig, T. (1990): *It's Team Time*. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln.
- Brouwer, J. (1997): Neue Wege zur Personalmotivation. In: *Public Transport International – Transport Public International – Der öffentliche Nahverkehr in der Welt*, 5: 14-17.
- Bullinger, H.-J./Ulbricht, B./Vollmer, S. (1997): *Wie führe ich Teamarbeit erfolgreich ein? Ergebnisse einer Studie*. Stuttgart.
- Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen (1999): *Bericht der Bundesregierung über den Öffentlichen Personennahverkehr in Deutschland nach der Vollendung der deutschen Einheit*. o.O.
- Demmel, T./Mendrock, H./Schwarzer, J. (1999): Pforzheim: Teamarbeit im Fahrdienst. In: *Der Nahverkehr*, 7-8: 70-71.
- Dorsch-Schweizer, M./Schulten, Th. (2001): Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft. In: *WSI-Mitteilungen*, 2: 113-123.
- Eichhorn, P./Greiling, D. (1997): Öffentlicher Personennahverkehr durch öffentliche und/ oder private Unternehmen? In: Püttner, G. (Hg.): *Der regionalisierte Nahverkehr*. Baden-Baden: 51-69.
- Ewers, J./Ilgmann, G. (2000): Wettbewerb im ÖPNV: Gefordert, gefürchtet und verteufelt. In: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, 2: 133-161.

- Frerichs, J./Pohl, W. (2000): Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen. Werkstattbericht. Köln.
- Gehring, G./Groh, M. (1997): Fortschreitende Team-Orientierung: Organisationsentwicklung bei der Südbaden Bus GmbH. In: *Der Nahverkehr*, 4: 58-61.
- Gerst, D./Hardwig, Th./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: *SOFI-Mitteilungen*, 22: 39-64.
- Klein, A. (2000): Wo steht der Wettbewerb im ÖPNV? Eine Zwischenbilanz aus Sicht der Verkehrsplanung. In: *Der Nahverkehr*, 4: 16-19.
- Korintenberg, W. (1997): Strategisches Personalmanagement für die öffentliche Verwaltung Erfolgs- und Misserfolgskriterien im Reformprozess. Wiesbaden.
- Kotthoff, H. (1979): Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie partizipativer Handlungsformen und Deutungsmuster von Betriebsräten und Unternehmensleitungen. Frankfurt a.M.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering.
- Kretschmann, C. v. (1998): Produktmanagement im Öffentlichen Personennahverkehr Entwicklung eines umfassenden und erweiterten Produktmanagement-Konzeptes zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Verkehrsunternehmen am Beispiel des straßengebundenen Personennahverkehrs. Bamberg.
- Kühl, St. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt a.M.
- Kühl, St. (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt a.M.
- Lehrenkraus, E./Schlünkes, E. (1996): „Echte“ Gruppenarbeit mit Fahrern? Erfahrungen mit dem Gruppenarbeitssystem in Pinneberg. In: *Der Nahverkehr*, 7-8: 57-60.
- Minssen, H. (1993): Tayloristisch? Anthropozentrisch? – Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. In: Bandemer, St. V. et al. (Hg.): *Anthropozentrische Produktionssysteme*. Opladen: 85-104.
- Minssen, H. (1999): Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering.
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 3: 185-198.
- Müller-Jentsch, W. (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*. 2. Aufl., Frankfurt, New York.
- Müller-Jentsch, W./Malanowski, N./Seitz, B. (1998): Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagebau. Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau. Abschlußbericht zum DFG-Forschungsprojekt (Mu 572/5-1). Lehrstuhl für Mitbestimmung und Organisation, Ruhr-Universität Bochum.
- Peters, K. (1996): Geht der Gruppenarbeit die Luft aus? Verschiedene Modelle im Fahrdienst. In: *Der Nahverkehr*, 4: 66-68.
- Resch, H./Giannone, E. (2000): Mitarbeiterpotenziale erschließen. Neue Wege zur Mobilisierung des Führungskräftenachwuchses in Bremen. In: *Der Nahverkehr*, 1-2: 62-64.
- Resch, H./Will, W. (1996): Neue Arbeitsorganisation: Gruppenarbeit bei der Bremer Straßenbahn AG. In: *Verkehr und Technik*, 5: 207-215.
- Ruff, Th./Schütt, F. (1997): Führungsstruktur im Fahrdienst Gruppensystem für einen mittelgroßen Verkehrsbetrieb. In: *Der Nahverkehr*, 11: 65-67.

- Saurwein, R. G. (1994): Gruppenorientierte Organisationsstrukturen im westdeutschen Maschinenbau 1993. Arbeitspapier Z2-5/94 des Sonderforschungsbereichs 187 der Ruhr-Universität Bochum. Bochum.
- Schmidt-Kohlhas, H./Welke, R. (1999): Zur Beteiligung motivieren. Mitarbeiterbeteiligung unter wirtschaftlich erschwerten Bedingungen. In: Der Nahverkehr, 11: 16-18.
- Seifert, K. (1998): Prozessmanagement für die öffentliche Verwaltung. Wiesbaden.
- Wehner, Th./Rauch, K.-P. (1994): Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie. Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 1: 132-149.
- Weitbrecht, H./Mehrwald, S./Motzkau, H. (2002): Der Betriebsrat als Ressource bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: Industrielle Beziehungen, 9: 55-78.
- Wilkesmann, U./Taubert, R./Piorr, R. (1999): Konfliktarenen im Unternehmen – am Beispiel des Co-Managements. In: Clermont, A. et al. (Hg.): Personalführung und Organisation. München: 715-730.
- Will, W. (1999): Neuer Ordnungsrahmen: ÖPNV-Betriebe im Wettbewerb. Kunden und Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen. In: Der Nahverkehr, 11: 20-24.
- Will, W. (2000): Prozessorientiert arbeiten. Reorganisation von Produktionsabläufen am Beispiel der Kasseler Verkehrs-Gesellschaft AG In: Der Nahverkehr, 4: 63-66.

Anhang: Index für die Klassifizierung von Betriebsräten (in Anlehnung an Müller-Jentsch et al. 1998)**A – Beschäftigung mit neuen Themen im einzelnen...**

<i>Wie stark hat sich der Betriebsrat in den letzten zwölf Monaten mit den folgenden Themen beschäftigt?</i>	
▪ <i>Technikgestaltung/ Technische Veränderungen</i>	1 Punkt
▪ <i>Arbeitsorganisation</i>	1 Punkt
▪ <i>Betriebliche Weiterbildung</i>	1 Punkt
▪ <i>Qualitätssicherung</i>	1 Punkt

B – Betriebsvereinbarungen bezüglich der Beschäftigung mit neuen Themen....

<i>Haben Sie eine Betriebsvereinbarung zu folgenden Themen abgeschlossen?</i>	
▪ <i>Arbeitsorganisation, insbesondere zur Gruppenarbeit</i>	2 Punkte
▪ <i>Qualifizierung</i>	2 Punkte

C – Gruppenarbeit sowie die Gestaltung von Gruppenarbeit hinsichtlich der Wahl des Sprechers, der Gestaltung von Arbeitszeit und Urlaubsplänen und der positiven Beurteilung durch den Betriebsrat

<i>Ist Gruppenarbeit in Ihrem Betrieb eingeführt worden oder soll sie eingeführt werden?</i>	1 Punkt
<i>Sind die Sprecher von den Gruppenmitgliedern gewählt worden?</i>	1 Punkt
<i>Gehört die Dienstplangestaltung sowie die Urlaubsplanung zum Aufgabengebiet der Gruppen?</i>	1 Punkt
<i>Konnten die Vorstellungen des Betriebsrats in dem realisierten Gruppenarbeitskonzept verwirklicht werden?</i>	3 Punkte

D – Qualitätszirkel

<i>Finden Qualitätszirkel in Ihrem Betrieb Anwendung?</i>	1 Punkt
---	---------

E – flexible Arbeitszeitmodelle

<i>Wurden in Ihrem Betrieb im letzten Jahr Arbeitszeitmodelle angewendet, die Abweichungen von der täglichen Regelarbeitszeit ermöglichen (Arbeitszeitflexibilisierung, Arbeitszeitkonten)?</i>	1 Punkt
---	---------

F – Einfluss des Betriebsrates u.a. bei der Festlegung der Abweichungen von der regelmäßigen Arbeitszeit

<i>Wer legt bei diesen Arbeitszeitmodellen die Abweichungen von der täglichen Regelarbeitszeit fest? Mitarbeiter bzw. Betriebsrat und Geschäftsleitung gemeinsam?</i>	1 Punkt
<i>Existiert eine Betriebsvereinbarung über dieses Arbeitszeitmodell?</i>	1 Punkt
<i>Wenn ja, beinhaltet diese Betriebsvereinbarung auch eine Beschäftigungsgarantie?</i>	2 Punkte